

# GUURE

# GAIARK

hermes

## PROGRESO Y COMPROMISOS

**V**ivimos tiempos de cambio, de profundas transformaciones económicas, políticas y sociales. Tiempos de mucho ruido, alboroto y declaraciones de “brocha gorda”. No parecen buenos tiempos para cuidar los detalles, los matices. Más bien se trata de calificar o descalificar sin mucho miramiento. Algo muy típico, también, de los momentos de crisis. Son tiempos realmente complicados. Nos sentimos desbordados por los acontecimientos, dentro de un espacio turbulento, en un torbellino de declaraciones que parecen cargadas de razón y desaparecen de un día para otro. Ruido, mucho ruido y pocas referencias estables a las que agarrarnos.

La política y la economía se encuentran en el centro del debate social. Esto es bastante lógico, ya que se trata de dos esferas del ámbito social

entre las que se establece una clara relación de interdependencia. En realidad la política y la economía son las dos caras de una misma moneda. Se trata del progreso; un progreso que es social y sólo se puede entender en cooperación.

El progreso nos interesa a todos, empezando por cada individuo y proyectándolo a cada comunidad. Ahora bien, ¿qué entendemos por progreso? Para mí, la definición más acertada la aporta Jorge Wagensberg cuando señala que *“progresar es ganar independencia frente a la incertidumbre”*.

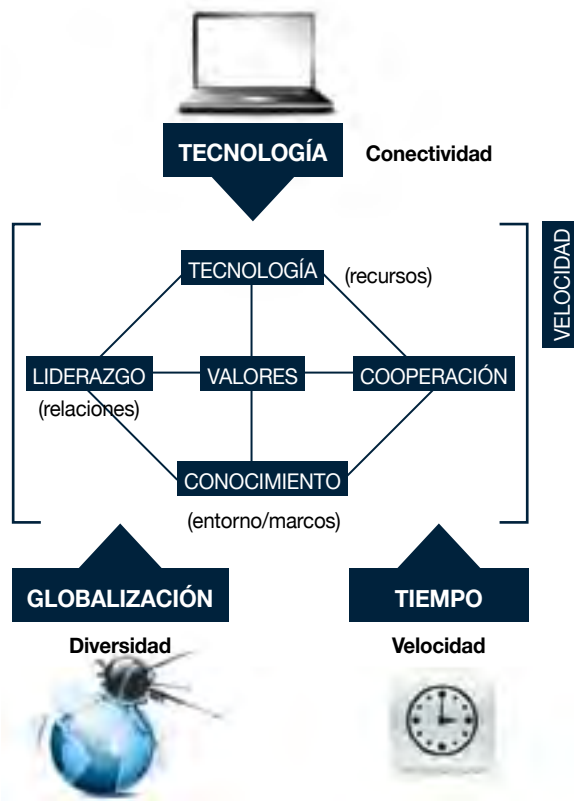
Pues bien, la sociedad como sistema de innovación al servicio del progreso avanza en la medida en que activa una red de compromisos y consigue alinearlos para un objetivo común. Hay muchos tipos de compromisos, pero si tuviese que elegir, entre aquellos que hacen posible el progreso,

JOSÉ LUIS  
LARREA

PRESIDENTE DE IBERMÁTICA

elegiría los siguientes: los valores, la tecnología en un sentido amplio (que incorpora los recursos de diferente naturaleza), el conocimiento, la cooperación y el liderazgo. A estos cinco tipos de compromisos claves para la sociedad le añadiría la gestión del tiempo. (Ver figura 1).

FIGURA 1:  
LA RED DE COMPROMISOS PARA PROGRESAR



### CRISIS E INNOVACIÓN SOCIAL

En los últimos tiempos, la globalización, el desarrollo tecnológico y la rapidez con la que se producen los acontecimientos, han proyectado

El progreso nos interesa a todos, empezando por cada individuo y proyectándolo a cada comunidad. Ahora bien, ¿qué entendemos por progreso? Para mí, la definición más acertada la aporta Jorge Wagensberg cuando señala que “progresar es ganar independencia frente a la incertidumbre”

una tensión especialmente fuerte sobre el sistema social, y la red de compromisos que habíamos articulado ha entrado en crisis. Así, la red de compromisos que nos ha permitido avanzar como sociedad está agotada, ya no nos sirve. Necesitamos transformar los compromisos para innovar el sistema. Esto implica audacia y riesgo. Supone innovación social en el sentido más amplio de la palabra: innovación en la política, en la economía y en la sociedad.

Para que se produzca una verdadera transformación de los compromisos que nos permita poner al sistema social otra vez en la senda del progreso, es fundamental buscar el punto de apoyo en alguno de ellos para que ejerza de palanca y ancla en el proceso de transformación. Es fácil caer en la tentación de pretender cambiarlo todo a la vez, pero esa no es la estrategia más adecuada. Lo correcto es iniciar el camino identificando un punto de apoyo en alguno de los compromisos, para, a partir de ahí, alinear el resto.

En mi opinión la clave está en un liderazgo (político, económico y social) que active la cooperación (pública y privada), transforme los valores y lo haga en el tiempo y a tiempo. En este sentido la tecnología, que tiene que ver con los recursos, y el conocimiento acompañan el proceso pero no son el desencadenante de la recuperación.

Además, en todo proceso de innovación social no podemos olvidar nunca que la persona, cada persona, es el protagonista principal. Esto es algo que acostumbramos a olvidar en cuanto hablamos de sistemas, instituciones, organizaciones... Como diría Protágoras (485-415 a. C.) *“la persona es la medida de todas las cosas”*.

### INNOVACIÓN INSTITUCIONAL Y DIVERSIDAD

Una de las cuestiones más relevantes de la actualidad política y social tiene que ver con la manera de tratar la diversidad dentro de la sociedad española y la forma en que la cooperación territorial se puede activar para conseguir un sistema social que progrese al servicio del bienestar de los ciudadanos. Esta es una cuestión básica cada vez que nos acercamos a un ecosistema de innovación. De hecho, estaríamos hablando de innovación social centrada en la necesidad de abordar un proceso de innovación institucional.

Entre los aspectos fundamentales para que una sociedad, una organización o una empresa progresen está el reconocimiento de la diversidad y su puesta en valor. De manera muy clara, la diversidad aparece como un indicador del potencial de innovación de cualquier colectivo.

La diversidad lleva de la mano la puesta en común de las diferentes perspectivas con las que se puede abordar una misma realidad. La mayor parte de las veces estamos condicionados por los contextos que proyectan nuestros prejuicios. Como decía el filósofo Bertrand Russell *“toda persona, donde quiera que va, está rodeada por una nube de convicciones reconfortantes, que se mueven con ella como las moscas un día de verano”*. Así que todos vamos con las moscas de Russell, en realidad con nuestras moscas. De ahí, que la manera de superar los prejuicios para cuestio-

La red de compromisos que nos ha permitido avanzar como sociedad está agotada, ya no nos sirve. Necesitamos transformar los compromisos para innovar el sistema. Esto implica audacia y riesgo. Supone innovación social en el sentido más amplio de la palabra: innovación en la política, en la economía y en la sociedad

El discurso de la diversidad se lleva bien en la teoría y se soporta mal en la práctica. Tiene mucho que ver con el respeto al otro, con el riesgo a perder la razón y con la pérdida de nuestro espacio de comodidad. Y esto es difícil de practicar

narnos lo que parece obvio, para aflorar nuevas preguntas, está muy relacionada con acercarnos a los diferentes reconociéndoles el valor de su visión. Algo así como estar dispuestos a compartir las moscas.

El discurso de la diversidad se lleva bien en la teoría y se soporta mal en la práctica. Tiene mucho que ver con el respeto al otro, con el riesgo a perder la razón y con la pérdida de nuestro espacio de comodidad. Y esto es difícil de practicar. Incluso podemos aceptar la importancia de la diversidad, pero “desde lejos”, siempre que no haya “cuerpo a cuerpo”. O sea, que en teoría bien pero, en la práctica, que lo practiquen otros.

Ahora bien, asumir el potencial de la diversidad no es suficiente. Se trata de reconocer la diversidad para ponerla en valor. Y esto es más difícil, porque supone compartir e implica cooperar. De ahí que la diversidad sólo la podamos entender en un sentido útil y práctico si se activa la cooperación.

La cooperación constituye uno de los misterios del comportamiento de los seres humanos. No sabemos por qué se coopera o por qué no se coopera. Desde Darwin, filósofos, matemáticos, psicólogos, sociólogos... se preguntan por la cooperación. Los intentos de desentrañar este misterio han formulado diversas teorías, desde la genética a los juegos y las matemáticas. Y seguimos sin resolver el enigma, la fórmula mágica que nos llevaría a cooperar.

Cualquier sistema social o particular se juega su competitividad, esto es, su capacidad de progresar, de dominar la incertidumbre, en hacer cooperar lo diverso. La diversidad de disciplinas o aproximaciones a un tema, la diversidad de enfoques desde una misma disciplina, la diversidad intergeneracional, de los jóvenes y los viejos, los discípulos y los maestros... siempre se manifiestan en la diversidad de personas. Y ¿cómo hacer para poner en valor la diversidad?

Seguramente uno de los requisitos fundamentales para que la diversidad reconocida se ponga a trabajar en común es que se compartan valores. Si no se comparten valores las posibilidades de alinear la diversidad en busca de un objetivo común son nulas, al menos si buscamos un proceso sostenible en el tiempo. Y luego viene la cooperación, que tiene que ver con valores y con liderazgo, que es la clave para hacer que lo diverso confluya.

Diversidad y cooperación van de la mano y se proyectan en el espacio físico. Existe un perímetro de actuación para que la diversidad se transforme en algo útil a través de la cooperación. Y, en ese perímetro, la cuestión de la utilidad va a tener que ver con la densidad de la diversidad. Excesiva diversidad en el perímetro puede hacer inviable la capacidad de la cooperación para ponerla en valor. El ruido de las diferentes voces puede ser ensordecedor e imposibilitar su transformación en un coro melodioso. Hay un tamaño óptimo para el coro, para la orquesta, para el abanico de diversidad asumible.

Me parece que en el horizonte político que se adivina, con la necesidad de articular la cooperación entre lo diverso a nivel de su configuración institucional, va a ser necesaria una buena reflexión sobre la adecuada densidad de diversidad, a la vista del objetivo perseguido y de las posibilidades de que la cooperación pueda actuar como un catalizador eficiente. La eficiencia de la cooperación no es independiente de la densidad de diversidad. Así que la cuestión se complica ¿Diversidad? Fundamental ¿Cuánta? Depende ¿Dónde? Depende, también. Algo que no parece resolverse con el “café para todos”.

Siempre que hay que innovar, el primer paso que hay que abordar es superar los prejuicios del pasado. A uno le da la impresión de que en las circunstancias actuales, una vez más, pretendemos abordar los retos del futuro con una mentalidad y un lenguaje del pasado. Y eso solo proyecta prejuicios

## DE LA INDEPENDENCIA A LA INTERDEPENDENCIA

Siempre que hay que innovar, el primer paso que hay que abordar es superar los prejuicios del pasado. A uno le da la impresión de que en las circunstancias actuales, una vez más, pretendemos abordar los retos del futuro con una mentalidad y un lenguaje del pasado. Y eso solo proyecta prejuicios.

Para superar los prejuicios, que nos pueden jugar una mala pasada, haríamos bien en pensar en construir un nuevo lenguaje que permita activar otra vez la red de compromisos necesaria para la nueva sociedad. Porque parece claro, a estas alturas de la película, que la crisis en la que estamos inmersos derivará en una sociedad nueva.

Pues bien, volviendo a los prejuicios y a su materialización en el lenguaje, necesitamos volver a pensar en el sentido de las palabras. Algo de esto pasa cuando hablamos de independencia. Ya sé que el concepto admite aproximaciones diferentes desde la óptica política, económica, social, empresarial... Pero en su versión política y más mundana, que es la que moviliza emociones y aspiraciones, cada vez me parece más anacrónica. Me explico.

Parto del hecho de que a todos los individuos nos interesa progresar y para hacerlo necesitamos convivir y cooperar con otros. Creo que sólo se progresa si se respeta la diversidad, la existencia del otro y damos el paso de cooperar con él. En este sentido, el progreso o es social o no es progreso. Nos necesitamos unos de otros para progresar.

En el camino del progreso vamos alcanzando mayores cotas de bienestar. Aquí el discurso económico nos hablaría de una competitividad no destructiva, entendida al servicio del bienestar de los ciudadanos. Algo en lo que, al menos sobre el papel y desde un punto de vista social, todos estaríamos de acuerdo. Pero ¿cómo se consigue eso? ¿Siendo más independiente o interdependiente?

Veíamos que para Jorge Wagensberg “progresar es ganar independencia frente a la incertidumbre”. ¡Bendita definición con la palabra independencia dentro! Pero pensemos un poco en la definición... y nos daremos cuenta de que se gana más independencia frente a la incertidumbre siendo interdependiente que independiente.

La incertidumbre la provoca el entorno, lo que nos rodea y no conocemos, o aquello en lo

que no somos capaces de influir. Ahí aparecen otra vez los miedos y los prejuicios que nos llevan a encerrarnos y aislarnos, pensando en que así no nos afectará el entorno. Esta suerte de aislamiento vestido de independencia, lejos de ayudar al progreso, lo debilita. No hay sistema que pueda progresar sin abrirse a los demás, ya que todo sistema endogámico no evoluciona, involuciona.

Sin embargo, la apertura al entorno, a lo diferente, con el objetivo de conocerlo, interpretarlo y cooperar con él, permite superar la incertidumbre que viene de lo desconocido y transformarla en conocimiento que yo interiorizo y me hace progresar. El sistema evoluciona, crece y progresa de la mano de la interdependencia.

El camino, no sólo del lenguaje, para hablar y actuar en clave de interdependencia y no de independencia encierra el desafío de asumir los retos en primera persona y enfrentar la incertidumbre desde la convicción de que el futuro pasa por nosotros mismos, que nadie va a hacer nuestro trabajo. Necesitamos ser más nosotros para ser más interdependientes. Necesitamos insistir en la interdependencia y no en la independencia.

**LA TRAMPA DE LA SUPERFICIALIDAD**

Para abordar el proceso de innovación social que nos permita una transformación de los compromisos al servicio de un nuevo estadio de progreso, tenemos algunas dificultades.

Dificultades que caracterizan la situación en la que todavía vivimos y que tienen que ver con la trampa de la superficialidad, el encanto embriagador de las burbujas y la exaltación de la estupidez.

La trampa de la superficialidad, en la que como sociedad hemos caído, se ha visto alimentada por tres tendencias fundamentales: la globalización (que añade diversidad), el desarrollo tecnológico (que añade conectividad) y la rapidez con la que se desarrolla el tiempo en el espacio (que añade velocidad). Estas tendencias generales suponen un incremento de la complejidad y la incertidumbre, y tienen un peligro: la búsqueda de lo inmediato (rápido), lo concreto (simple) y lo fácil (gratis). El peligro de la superficialidad es el que hemos caído nos lleva a apostar por el “gratis total”; esto es, que no nos cuesta tiempo, ni reflexión, ni esfuerzo. (Ver figura 2).

**FIGURA 2.  
EL PELIGRO DE LA SUPERFICIALIDAD**



Dos ejemplos del impacto de la tecnología, en esta marcada tendencia a la superficialidad, vienen de la mano del desarrollo de Internet y de la cultura del PowerPoint. La tecnología es un gran facilitador de innovación, pero si no la controlamos, puede producir efectos negativos.

El debate de la influencia de Internet en los procesos de construcción del pensamiento ya está abierto y es tremendamente interesante. Nicholas Carr advierte que “con sus constantes distraccio-

nes e interrupciones, la Red nos está convirtiendo en pensadores dispersos y superficiales”. Como dice Cory Doctorow: “Cada vez que encendemos el ordenador, nos sumergimos en un ecosistema de tecnologías de la interrupción”. La consultora Linda Stone señala en sus estudios que cada trabajador en EE.UU. tiene ocho ventanas abiertas simultáneamente en la pantalla y salta de una a otra, cada 20 segundos.

Otra manifestación de cómo la tecnología puede propiciar la superficialidad viene de la mano del PowerPoint. Franck Frommer en su libro “El pensamiento PowerPoint. Ensayo sobre un programa que nos vuelve estúpidos” hace un recorrido por el impacto que esta herramienta ha tenido en una manera de comunicar y construir el pensamiento, con efectos devastadores. Recuerda al comandante en jefe de las fuerzas norteamericanas y de la OTAN en Afganistán, el general Stanley A. McChrystal, que acusa al PowerPoint de haberse convertido en el principal enemigo del ejército de Estados Unidos.

Terminaremos con Steven Pinker, científico y lingüista, defensor de las posibilidades de la web para generar conocimiento, que avisa: “Si lo que usted busca es profundidad intelectual, no recurra a un PowerPoint o a Google”. Recuerda un poco al gestor que antes de empezar a escuchar una presentación pregunta: ¿Usted trae un PowerPoint o sabe de lo que viene a hablar?

## EL ENCANTO EMBRIAGADOR DE LAS BURBUJAS

Otra de las dificultades que tenemos que superar es la que deriva del encanto embriagador de las burbujas. La ambición desmedida y la falta de sentido común han propiciado una cultura de burbuja, como la del ladrillo, de graves consecuencias para la sociedad. Esto no es algo nuevo. Charles Mackay (1814-1889) escribe sobre las burbujas y da un repaso a aquellas más interesantes, como la “burbuja del Mar del Sur” o la de “los tulipanes holandeses”. Al hilo de la Compañía del Mar del Sur surge el nombre de burbujas para referirse a un montón de compañías de dudosa viabilidad. El ejemplo histórico de una compañía, creada por un aventurero desconocido, que se creaba “para desarrollar un asunto muy ventajoso, pero que nadie debe saber en qué consiste” aparece como

“Algunas personas que se creen, o quieren parecer, instruidas y avisadas suelen repetir a menudo que la historia es maestra de vida y que el hombre aprende mucho de la experiencia. Soy historiador de profesión, pero más de cuarenta años de estudios e investigaciones históricas me han persuadido de que esta convicción ingenua hace agua por todas partes y que el ser humano no aprende nada de nada ni de su experiencia personal ni de la de sus semejantes, tanto si es colectiva como individual, y sigue, por tanto, repitiendo con monótona tozudez los mismos errores e idénticas fechorías, con consecuencias destructivas para el progreso humano”

paradigmático. Las acciones de esta compañía se suscribieron en su totalidad. No pensemos que este encanto de las burbujas afecta solo a personas sin formación. “La burbuja del Mar del Sur” tuvo entre sus afectados al mismísimo Isaac Newton que perdió unas 20.000 libras en la burbuja, casi cuatro millones de dólares de hoy. Parece que Newton llegó a decir: “puedo calcular el movimiento de los cuerpos celestes, pero no la locura de la gente” (William Poundstone, Hill and Wang, 2005).

A pesar de la historia, las burbujas parecen tener un encanto especial para los humanos, al menos para algunos. Como decía Charles Mackay: “Se ha dicho que los hombres piensan en rebaños; veremos que enloquecen en rebaños, pero recuperan la sensatez poco a poco, de uno en uno”. Así que la tarea se presenta ardua.

Carlo M. Cipolla (1922-2000) se refiere a esta falta de aprendizaje de los errores del pasado cuando en su libro “Tres historias extravagantes” señala:

“Algunas personas que se creen, o quieren parecer, instruidas y avisadas suelen repetir a menudo que la historia es maestra de vida y que el hombre aprende mucho de la experiencia. Soy historiador de profesión, pero más de cuarenta años de estudios e investigaciones históricas me han persuadido de que esta convicción ingenua hace agua por todas partes y que el ser humano no

*aprende nada de nada ni de su experiencia personal ni de la de sus semejantes, tanto si es colectiva como individual, y sigue, por tanto, repitiendo con monótona tozudez los mismos errores e idénticas fechorías, con consecuencias destructivas para el progreso humano”.*

## LA EXALTACIÓN DE LA ESTUPIDEZ

La tercera dificultad que tenemos que enfrentar es la exaltación de la estupidez. En realidad, la inmediatez que lleva a la superficialidad es el regalo envenenado de la estupidez. Decía Bertrand Russell (1872-1970) que *“el mundo está lleno de ignorantes completamente seguros de todo, e inteligentes llenos de dudas”*. Pues parece que con el paso del tiempo esta percepción no ha mejorado. De la mano de la superficialidad y la ambición, la estupidez se ha instalado en un nivel impensable. Carlo M. Cipolla tiene un ensayo sobre la estupidez titulado *“Las leyes fundamentales de la estupidez humana”*, que les recomiendo. Para Cipolla una persona estúpida sería la que causa un daño a otra persona o grupos de personas sin obtener, al mismo tiempo, un provecho para sí, o incluso obteniendo un perjuicio. Son peligrosísimos, porque además no son conscientes de que lo son. A uno le parece que el nivel de estupidez que hemos alcanzado es realmente relevante. Y eso es preocupante, pues como dice Cipolla:

*“Esencialmente, los estúpidos son peligrosos y funestos porque a las personas razonables les resulta difícil imaginar y entender un comportamiento estúpido...”*

*En definitiva, se pueden prever las acciones de un malvado, sus sucias maniobras y sus deplorables aspiraciones, y muchas veces se pueden preparar las oportunas defensas.*

*Con una persona estúpida todo esto es absolutamente imposible... una criatura estúpida os perseguirá sin razón, sin un plan preciso, en los momentos y lugares más improbables y más impensables. No existe modo alguno racional de prever,*

*cuándo, cómo y por qué, una criatura estúpida llevará a cabo su ataque. Frente a un individuo estúpido, uno está completamente desarmado...*

*Con la sonrisa en los labios, como si hiciese la cosa más natural del mundo, el estúpido aparecerá de improviso para echar a perder tus planes, destruir tu paz, complicarte la vida y el trabajo, hacerte perder dinero, tiempo, buen humor, apetito, productividad, y todo esto sin malicia, sin remordimientos y sin razón. Estúpidamente”.*

Como para echarse a temblar...

## NECESITAMOS ACTIVAR EL LIDERAZGO DE LOS HACEDORES

Pues bien: ¿Qué hacemos? Frente a la superficialidad, la profundidad y el rigor. Volver a recuperar la importancia de los detalles, de los matices. Los detalles son muy importantes. Como dice el escritor Vladimir Nabokov, *“necesitamos acariciar los detalles, porque si Dios existiese viviría en un detalle”*. Es perentorio olvidar la *“brocha gorda”* y matizar. Porque como señala el escritor Harkaitz Cano el matiz es un hilo de sutura. Los matices son como puntos de sutura de las relaciones a través del diálogo para activar la cooperación.

Por otra parte, frente al encanto embriagador de las burbujas no nos queda sino la perseverancia, la consistencia y el trabajo duro. Y frente a la estupidez necesitamos la inteligencia. Necesitamos escuchar a los mejores y darles campo de juego.

Para abordar la nueva situación, los nuevos compromisos, la clave está en activar el liderazgo de los *“hacedores”*. Los *“hacedores”* de relaciones son líderes que saben hacer, hacer hacer, hacer saber y ver. Son capaces de poner en valor la diversidad activando la cooperación entre diferentes. Es el tipo de liderazgo que necesita una sociedad caracterizada por una diversidad relacionada, en un contexto de creciente complejidad. Necesitamos menos palabras y más hechos... Si no... QDNCC (Que Dios Nos Coja Confesados).

## BIBLIOGRAFÍA

CARR, N. (2011):*“Superficiales. ¿Qué está haciendo Internet con nuestras mentes?”*, Madrid: Taurus. Santillana Ediciones Generales, S.L.

CIPOLLA, C. (2007):*“Tres historias extravagantes”*, Madrid: Alianza Editorial, S.A.

CIPOLLA, C. M. (2008):*“Allegro ma non troppo”*, Biblioteca de bolsillo, Editorial Crítica, S.L., Barcelona.

FROMMER, F. (2011):*“El pensamiento PowerPoint. Ensayo sobre un programa que nos vuelve estúpidos”*, Barce-

lona: Ediciones Península, Grupo Editorial 62, S.L.U.

MACKAY, CH. (2008):*“Delirios multitudinarios. La manía de los tulipanes y otros mercados enloquecidos”*, Barcelona: Editorial Milrazones.

